

EVALUATION ET FORMATION DU CAPITAL HUMAIN QUEL IMPACT SUR L'INNOVATION EST LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES : CAS DE L'ALGERIE

SI-AHMED Nadir
siahmed_nadir@yahoo.fr
Université d'Alger

Résumé

Le cadre de la gestion, est celui de la recherche d'une compétitivité permanente qui assure à l'entreprise une position concurrentielle forte et soutenable, tant par les prix que par d'autres paramètres. Pour être compétitive, toute entreprise devrait pouvoir compter sur des ressources indéfectibles et un capital sur et performant, meilleur que ses concurrents, c'est-à-dire son capital humain. Notre époque connaît un renversement dans l'appréciation des valeurs économiques. Les matières premières deviennent des ressources rares et font l'objet d'une compétition de plus en plus âpre de la part des entreprises utilisatrices. Parallèlement, une économie de l'immatériel s'est développée à un rythme soutenu depuis l'apparition des technologies de l'information et de la communication.

L'objet de cet article porte sur une analyse multidimensionnelle de la valorisation du capital humain dans les entreprises par un système d'évaluation de la performance, Les bouleversements que connaît le monde économique, obligeant les entreprises à s'adapter en permanence aux changements.

Ce travail se veut une contribution à la réflexion générale qui s'intéresse de savoir comment l'entreprise peut valoriser son capital humain à travers les différentes méthodes qui lui sont propres, notamment l'évaluation et la formation des personnels. Ces panels du gestionnaire moderne, devraient mesurer la contribution de chaque élément en réponse aux exigences d'innovation et de compétitivité aux quelles l'entreprise doit faire face aujourd'hui.

C'est là une des questions a laquelle nous essayerons d'apporter des éléments de réponse afin de mieux cerner le problème clé des entreprises à savoir leur compétitivité.

Mots clés : capital humain, performance, évaluation, Formation, compétitivité.

Introduction :

Le bouleversement que connaît le monde économique, grâce à la mondialisation des échanges, la croissance de l'innovation et une concurrence de plus en plus forte obligent les entreprises à une adaptation permanente.

Ces mouvements ne sont pas sans conséquence pour les entreprises, qui doivent opérer des changements de fond sur trois ordres :

- La transformation des métiers sur tous les niveaux et avec elles les systèmes de formation
- l'évolution des organisations pour faciliter la prise de décision au plus près des problèmes et favoriser l'interaction en incluant les nouvelles technologies.
- l'élaboration des stratégies par des dirigeants avec deux composantes : la veille Économique et l'anticipation pour se donner des atouts concurrentiels.

Ces transformations bouleversent le fonctionnement habituel de l'entreprise. Dans cette complexité, il est parfois difficile de prendre en compte les interactions, d'anticiper et de s'adapter. La direction des ressources humaines (DRH) doit alors apporter des éléments de réponse pour mieux accompagner l'entreprise et l'aider à traverser les turbulences. Son rôle est crucial. Elle doit souvent faire face aux demandes en compétences nouvelles, parfois difficiles à acquérir. Elle devrait de même apporter une vision claire autour de la valorisation du capital humain et du comment faire pour lui permettre de jouer son rôle de moteur au service de la compétitivité.

Le capital humain et la fonction d'évaluation de la performance seront revus compte tenu de l'analyse de la littérature sur ce sujet, en rapport avec la problématique telle qu'elle a été formulée. Nous tenterons d'esquisser des voies possibles pour coller aux objectifs fixes soit : assurer développement et compétitivité à l'entreprise.

1. Intégrer l'homme comme capital pour faire prospérer l'entreprise.

À notre époque nous assistons à de profonds changements causés essentiellement par l'introduction des nouvelles technologies, qui s'accompagnent souvent de nouvelles formes d'organisation du travail et avec elles la nécessité de nouveaux profils professionnels ainsi que l'émergence de nouveaux besoins.

Pour y faire face l'entreprise n'a pas d'autre choix que de s'adapter, ce qui a fait prendre conscience aux dirigeants que le facteur humain est une ressource précieuse et stratégique, que l'entreprise se doit de développer en tant qu'élément de son avantage compétitif. C'est ainsi qu'on a vu émerger des organisations souples décidées à utiliser pleinement les talents des salariés afin de résoudre les différents problèmes qu'une entreprise est amenée à affronter. La pression concurrentielle s'est particulièrement intensifiée lors des divers chocs pétroliers. Les exigences subséquentes en matière de productivité, de flexibilité et de qualité ont progressivement conduit à considérer la gestion des ressources humaines comme une « ressource productive ».

Considérée comme un actif organisationnel, la ressource humaine est passée au rang de « patrimoine humain » comme le signalaient déjà *Hendry* et *Petitgrew* à *Peter Drucker* dès les années cinquante : s'ensuivit une décennie où on tenta d'élaborer une théorie du capital

humain qui fut suivie par des tentatives de qualification des investissements intellectuels ou immatériels¹.

2. L'entreprise : un réseau dont l'homme est la pièce centrale

Le rôle joué par le capital humain dans nos économies est très important, il est de manière significative une variable inconditionnelle dans tout processus générateur d'innovations, qui impulse la croissance économique.

Cette évidence suppose une place centrale du capital humain dans le processus de développement économique, en particulier pour les pays en voie de développement dont l'Algérie fait partie. Aucun pays ne peut concevoir une révolution industrielle, sans une croissance du capital physique, accompagné bien évidemment d'une croissance remarquable du capital humain.²

Mieux connaître son entreprise pour mieux la faire avancer, c'est avant tout mieux connaître ses hommes, leurs points forts et leurs points faibles, afin de proposer des formations adaptées à chacun des éléments qui la composent.

Les entreprises les plus performante d'aujourd'hui et de demain seront certainement celles qui auront le mieux su connaître les hommes et les femmes qui travaillent en leur sein et le mieux les intégrer.³

3. La recherche de la compétitivité par le facteur humain (compétence) :

C'est vers la fin de la deuxième guerre mondiale que sont apparues les prémises de cette nouvelle « révolution » de la pensée managériale. On réalise alors que le facteur fondamental qui permet de « faire la différence » n'est autre que : les salariés avec leurs qualités de créativité et d'initiative.

Plusieurs auteurs ont démontré que les ressources humaines constituent un élément Essentiel à la compétitivité et à la performance organisationnelle *Flamholz, 1971; Walker, 1992; Fombrun et al., 1984; Hendry et Pettigrew, 1990; Arthur, 1992; Huselid; 1995; Pfeffer, 1994; Becker et Gerhart, 1996*. Ce constat confère aux décisions et aux Activités de gestion des ressources humaines (GRH) une dimension stratégique dans la conduite des organisations.⁴

La compétitivité touche aujourd'hui tous les secteurs d'activités publiques ou privées, cela impose aux entreprises un grand professionnalisme, qui implique efficacité économique et adaptabilité, avec ce que cela prévaut comme élargissement des compétences. *Alain D'Iribane 1991*, explique que les entreprises doivent aujourd'hui mesurer le poids des changements et des bouleversements organisationnels, redécouvrir la notion de « métier », correspondant à un passage du travail vers l'individu, de « l'extérieur objectif » à « l'intérieur subjectif »⁵.

Ce sont ces mêmes principes liés au modèle de la compétitivité qui sont soutenus par les défenseurs de l'approche du changement organisationnel (*Pettigrew et Whipp, 1991*)⁶. Faisant

¹ Dimitri Weiss et collaborateurs, La fonction des ressources humaines, éditions d'Organisation, Paris 1993

² David de la croix, Frédéric Doquier, capital humain et dualisme sur le marché du travail, Bruxelles de Boeck, 2002, vol01, p357

³ Alan Fustec et Jacques Fradin, L'entreprise neuronale, comment maîtriser les émotions et les automatismes pour une entreprise plus performante, les éditions d'Organisation, Paris 2001, p2.

⁴ Mohamed BAYAD (Université Nancy 2) Guy Arcand (Université d'Ottawa), Michel Arcand (Université du Québec à Trois-Rivières) et Nada Allani (Université Nancy 2), Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles *Revue internationale des relations de travail*, janvier 2004, Volume 2, N°1, p74-93.

⁵ Alain D'Iribane, La compétitivité défi sociale, enjeu éducatif, Préface d'Antoine Riboud, Post face de Yannick Simbron, Presse du CNRS, Edition , 1991, p150

⁶ Pettigrew A. et Whipp R. *Managing Change for Competitive Success*, Basil Blackwell, Oxford, England, 1991.

ainsi rejettes l'idée voulant que la compétitivité peut s'opérer sans un réel acclimatement des ressources humaines.

Cette nouvelle vision met désormais le salarié au centre des préoccupations, qui a été synthétisée par **Gérard Donnadiou** à travers une formule allégorique exprimant ainsi les principes de l'**efficacité par les salariés**. $E = M \times C \times C = M.C^2$, Dans la quelle :

- **E** : l'efficacité des salariés (et par conséquent, celle de l'entreprise).
- **M** : la motivation des salariés.
- **C** : leurs compétences (savoir faire).
- **C** : leurs comportements (savoir être).

Cette formule appelle cependant deux remarques :

Les signes de multiplications ne sont pas à prendre « au pied de la lettre », car ils ne peuvent s'appliquer au domaine humain, lequel relève essentiellement du qualitatif et non du quantitatif. Ce qui exprime en réalité le phénomène de « potentialisation », qui traduit le fait que deux facteurs mis en présence l'un de l'autre se renforcent mutuellement beaucoup plus qu'ils s'additionnent simplement. A ce propos, cette formule présente également l'avantage de signaler que si un seul des trois facteurs (motivation, compétence, comportement) est absent, l'efficacité est nulle, quand bien même les deux autres facteurs seraient fortement présents.⁷

4. Evaluation des ressources humaines; une évolution des termes et des concepts :

Il est important de rappeler que, de toutes les fonctions des entreprises, la fonction ressource humaine sous ses différentes dénominations et contenus, est celle qui a subi le plus de mutation. Son développement a accompagné la transformation de l'organisation qui est passé par une évolution sémantique significative, pour finir par considérer aujourd'hui une gestion des ressources humaines, comme gestion d'un capital humain, puisque la personne et ses performances deviennent les sources de la compétitivité.

L'évaluation des personnels est un système qui a vu sa naissance ou du moins son application plus aux moins informelle bien avant la mise en place de dispositifs formels d'évaluation dans les Etats-Unis en 1910. Cette évaluation s'appuyait essentiellement sur le jugement fait des supérieurs hiérarchiques sur leurs subordonnés vu qu'ils les côtoyaient le plus souvent et de ce faite pouvaient porter une appréciation sur les performances, qui avaient des conséquences pour les employés tout aussi concrètes qu'aujourd'hui sur leur carrière (formation, rémunération, ...etc.)⁸.

Afin de mieux comprendre ces nouvelles notions, il est important de retracer brièvement l'historique de cette transformation.

4.1 Approche du Management scientifique à l'évaluation des personnels :

⁷ Jean Paul Jués, spécialité groupe HEC, Gestion des ressources humaines, principes et points clés, Ellipses Edition Marketing, 2002, P24

⁸ Jean -Paul Dumond, « L'Appréciation des Personnels », Evaluer n'est pas expliciter, Revue Française de Gestion, 2006/3, n.162, p21-34.

C'est au moment de la révolution industrielle, qu'apparaît la fonction « personnel » dans les entreprises dite en anglais *PM* « *Personnel Management 1945* », qui émerge comme une approche par le personnel praticien de se séparer et de se distinguer des autres fonctions.

Max weber voyait dans la bureaucratie la forme d'organisation la plus susceptible de mettre en œuvre la légitimité rationnelle légale, quelles que soient les réticences qu'il exprime à l'égard de la montée en puissance de cette forme de légitimité dans la société moderne. Celle-ci se fonde sur des règles abstraites, stables, légitimes et explicites. Le pouvoir est remis entre les mains de ceux qui ont été jugés les plus capables de l'exercer, par une sélection objective, tant dis que *F.W Taylor*⁹ voulait remplacer la gestion empirique inefficace qu'il dénonçait par un système complet dont l'organisation scientifique du travail (*OST*) est l'élément principal dans cette perspective. C'est la notion de poste qui constitue le vecteur de l'objectivité, car c'est en ajustant les critères aux exigences du poste qu'on peut progresser vers une plus grande objectivité. Les exigences du poste sont traduites en termes de comportements porteurs et de performance. Autrefois le rôle des ressources humaines était limité à adapter les salariés aux emplois et cette main-d'œuvre était gérée comme une variable dont on devait minimiser les coûts, réduisant ainsi la dimension humaine à un simple facteur de production, l'individu étant considéré comme un simple rouage dans une machine.¹⁰ La dimension humaine n'a aucune place devant l'économie capitaliste, cherchant l'optimisation de la production. Nous sommes encore très loin de la notion de « capital humain »¹¹

Si le courant du management scientifique ne domine plus la scène de la théorie des organisations, la question de l'objectivité de la formation conserve une actualité certaine. Les critères restent des remparts assez fragiles par rapport aux biais.

4.2 Concepts du courant des relations humaines à appréciation des personnels :

*Mayo, (1949)*¹²; *Mc Gregor, (1960)*¹³; *Likert, (1961)*¹⁴; *Maslow, (1954)*¹⁵; *Herzberg, (1966)*¹⁶ furent les concepteurs idéologistes du courant des relations humaines qui suivit juste après le management scientifique. Dans ce courant le retentissement dit « des relations humaines » sur les politiques et pratiques de formation est considérable. C'est dans les années soixante que le terme « ressources humaines » a commencé à s'imposer aux Etats Unis, inspiré notamment par les travaux de *Mc Gregor (1960)*. Le terme a été repris ensuite dans d'autres pays Européens. Il fallut attendre le début des années quatre vingt avec *Peter et Waterman (1982)*¹⁷ pour voir les ressources humaines être investies d'un rôle stratégique. Cette nouvelle appellation évoque une approche de développement, qui met l'accent sur la participation, la responsabilisation, l'intégration, l'adaptation, qui deviennent les maîtres mots des « Ressources Humaines » par apport à la politique de personnel.

⁹ Jean Paul Jués, Groupe spécialité HEC, Gestion des ressources Humaines, principes et points clés, Ellipses édition, Paris, 2002, p27

¹⁰ Vincent Couderet, le marketing social: une nouvelle dimension des ressources humaines, Evolution de la fonction ressources humaines, RH concept SARL. 2000.

¹¹ Uluslararasi sosyal- Tirmalar Ara Dergisi, le journal of social Research International, Volume 2/9 Automne 2009

¹² Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilisation, Routledge, London, 1949

¹³ Mc Gregor D. *The Human Side of Enterprises*, McGraw-Hill, New York, NY.1960

¹⁴ Likert R. *New Patters of Management*, Harper & Row, New York, NY.1961

¹⁵ Maslow A. *Motivation and Personnality*, Harper, New-York.1954

¹⁶ Herzberg F. *Work and the Nature of Man*, The World Publishing Company, Cleveland, OH. 1966

¹⁷ Peters T.J. et Waterman R.H. *Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York, NY. 1982.

Le personnel de l'entreprise commence à être considéré comme une ressource capitale, au même titre que les ressources naturelles, indispensables pour la production et l'exploitation.¹⁸

C'est ce courant qui va placer l'entretien au centre de l'appréciation. La célèbre étude menée par *E. Mayo* à l'usine d'Hawthorne pour le compte de la compagnie *Western Electric*¹⁹, met en évidence l'effet prépondérant du facteur humain sur la productivité. Non seulement les normes informelles de production se manifestent de façon spectaculaire, mais le moral du groupe s'avère d'une grande importance. Les ouvriers répondent par des augmentations de productivité, à l'attention dont elles font l'objet de la part des chercheurs. La relation avec l'agent de maîtrise est dès lors considérée comme fondamentale pour le moral du groupe. La fonction d'écoute est considérée comme primordiale et la formation devient l'enjeu majeur du management. S'inscrivant eux aussi dans ce courant, *D. Mc Gregor*, *A. Maslow* et *F. Herzberg* vont montrer que l'homme a des motivations complexes et ne réagit pas seulement à l'appât du gain comme tendait à le laisser penser le management scientifique.

Les théories de la motivation *Pinder (1984)*²⁰, *Locke et Latham (1984)*²¹, *Michel (1989)*²² insistent sur l'attente de retour (*seeking for feedback*), sur les besoins de reconnaissance, sur les besoins de réalisation de soi, de satisfaction, et de dépassement. L'entretien dévaluation est conçu comme un moment privilégié d'apprentissage pour accroître ses compétences. Le problème de l'objectivité devient second par rapport à l'accord des subjectivités. Il y a bien un changement de perspective par rapport au courant du management scientifique, l'objectivité ayant ses limites, il s'agit avant tout de se mettre d'accord sur les règles du jeu.

Cependant, la réceptivité de l'apprécié, aux avis, constats et jugement de l'appréciateur n'est pas gagnée d'avance. Un courant de recherche actif s'efforce d'appréhender les conditions de réceptivité d'un feedback et un aperçu de ces résultats est mentionné comme suit :

Un feedback est plus efficace si :

- Il est spécifique plutôt que général ;
- Il est étayé par des incidents critiques,
- Il est centré sur le comportement plutôt que sur la personne ;
- Il prend en compte les besoins de l'apprécié plus que ceux de l'appréciateur.
- Il est orienté sur les comportements que l'appréciateur peut changer.
- Il est sollicité plutôt qu'imposé
- Il procède de l'échange d'information plus que de l'administration de conseils

Ensuite vient le capital humain. De plus en plus utilisé pour qualifier les ressources vivantes de l'entreprise, le terme de capital humain, par analogie avec la théorie du capital financier et matériel, prend en compte le fait que la décision que prennent les travailleurs d'investir leur temps et leur énergie dans une entreprise dépend du rendement financier attendu. Ce concept prête aux salariés un comportement d'investisseur, qui met spontanément et systématiquement en rapport les coûts et sacrifices consentis ou à consentir au profit de l'entreprise avec la récompense obtenue ou espérée à leurs profits.

¹⁸ L'évolution de la fonction ressources humaines, une analyse sur la base, des offres d'emploi, professeur IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, journée nationale des IAE, 2002, Paris

¹⁹ Roethlisberger F. J., Dickson W.J, Management and the worker, Cambridge (Mass.), Harvard University press, 1939.

²⁰ Prinder C.C. Worm Motivation: Theory, Issues and Application. Glenview, Scott Foresman, 1984.

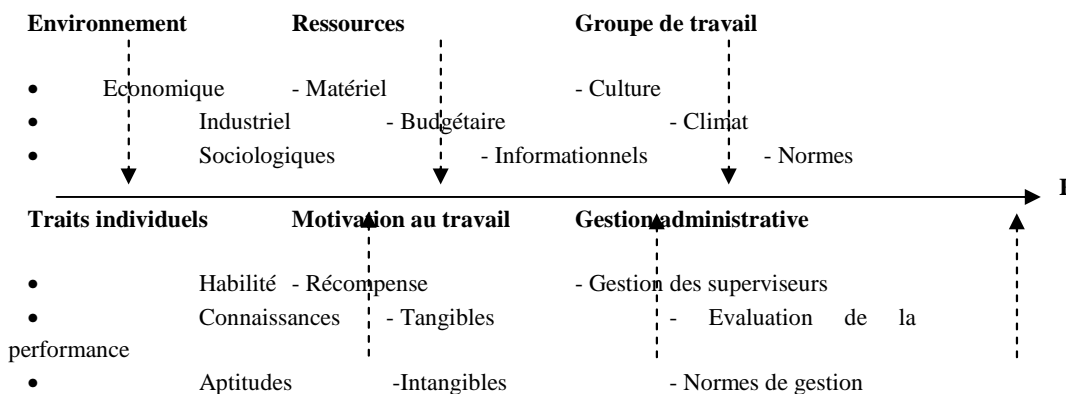
²¹ Locke E. A. et Latham G. P. « Good setting a motivational technique that works, Englewood Cliffs, Prentice-Hall. 1984.

²² Michel S. « Peut on gérer les motivations », Vendôme, PUF, 1989.

5. Le processus d'évaluation de la performance des ressources humaines :

Tout processus d'évaluation cherche avant tout à mesurer le rendement individuel et collectif, qui est lié à plusieurs facteurs (environnement, ressources, motivations, traits individuels, compréhension du travail, organisation du travail), pouvant affecter directement ou indirectement la performance des personnels de l'entreprise.

Figure 1. Les déterminants du rendement individuel



En référence au modèle de performance créé par **Louis Bergeron** à partir de celui d'**Edward Lawler** : [Performance= (Motivation ×Habilité)], le terme habilité comprend ce qui est inné (aptitudes) et ce qui est acquis (expérience).

Et donc nous avons : [Performance= (Motivation ×aptitude×expérience)], ou motivation représente « un processus qui active, qui pousse, oriente, et maintient le comportement des employés vers l'atteinte d'un objectif organisationnel » **Locke et Latham, (1984)** ; **Porter et Steers, (1992)**²³ ; **Roussel, (1996)**²⁴. Et aptitude = capacités innées face au poste expérience = connaissances acquises pertinentes au poste.

L'environnement peut expliquer les raisons d'une bonne ou mauvaise performance au travail. On doit en tenir compte pour apprécier le personnel, autant comme facteur positif que négatif. Il comprend de nombreux éléments dont les équipements de travail mis à la disponibilité de l'évalué, l'atmosphère générale au travail, ...etc. De ce fait, le rendement individuel constitue le point d'ancrage de toute démarche visant l'appréciation des performances.

6. Les différentes logiques de l'appréciation :

L'appréciation est un outil managérial qui peut être orienté sur différentes logiques en fonction de ses objectifs et des conceptions de la motivation des hommes au travail. Il existe bien évidemment plusieurs façons de concevoir un système d'appréciation dans une entreprise.

Le premier, très classique s'appuie sur la déclinaison des objectifs et résultats de l'organisation en objectifs et résultats individuels : l'atteinte de ces derniers, fixés en accord avec les salariés est reliée au niveau d'effort attendu de lui (normes de rendement ou objectifs de rendement). S'il ne les atteint pas du fait de ses insuffisances, il est invité à se mettre au

²³ Porter L.W et Steers R.M « Motivation and work behavior », 1992.

²⁴ Roussel P. « Rémunération, motivation, et satisfaction au travail », Paris, Economica, 1996.

niveau requis et, éventuellement, aidé pour le faire en proposant des formations ou des remises à niveau.

Le second système (*forced ranking ou top grading*) ne consiste pas à comparer les résultats obtenus dans l'atteinte des objectifs fixés entre eux comme précédemment mais à comparer la performance des salariés en utilisant des échelles de notation (comportements, compétences, personnalité). Ce système de notation est utilisé par de nombreuses grandes firmes internationales.

Chacun de ces systèmes a, bien sur, des avantages et des inconvénients. Le premier système a la faveur des entreprises qui l'ont mis en place. De son côté, le système du *forced ranking* est conçu à la fois pour maintenir un climat d'émulation dans l'entreprise et pour permettre une amélioration constante du niveau de performance : il incite l'organisation à se séparer de ses *low performers* et à les remplacer par de meilleurs éléments.²⁵

Mais il y a également un point très important auquel une entreprise doit pouvoir répondre c'est bien évidemment le choix des critères et leur orientation afin qu'ils répondent au mieux aux objectifs et au défi de la compétitivité à laquelle est assujettie l'entreprise²⁶

Tableau 2. *Les différentes logiques de l'appréciation*²⁷

logique	Fondements théoriques	objectifs	Conception de la motivation
différenciation	Management scientifique (Taylorisme)	Différencier les parcours selon le mérite	Par la récompense individuelle
Pilotage des performances	Direction par les objectifs	Fixation et évaluation d'objectifs pour améliorer les performances	Clarification des tâches et responsabilisation
intégration	École des relations humaines	Circulation de l'information et amélioration de la relation hiérarchique.	Satisfaction, reconnaissance et valorisation

C'est en identifiant et en explicitant les choix sur lesquels repose toute démarche d'appréciation que nous serons en mesure de faire un diagnostic sur la contribution d'un bon système d'évaluation des ressources humaines dans la mise en oeuvre d'une compétitivité dans une organisation particulière. La grille d'analyse des composantes d'un système d'appréciation que nous présenterons sans être trop détaillée, est susceptible d'être appliquée à toute pratique d'évaluation en organisation.

7. Les composantes interdépendantes d'un processus d'évaluation

²⁵ LUC BOYER, management des homes, l'historique les auteurs et les acteurs la pratique, les éditions d'organisation, paris 2006, P167

²⁶ Annick Renaud- Coulon, préface de Christian Blanc, la désorganisation compétitive, faire de chacun un entrepreneur dans l'entreprise, édition Maxima, paris, p 45

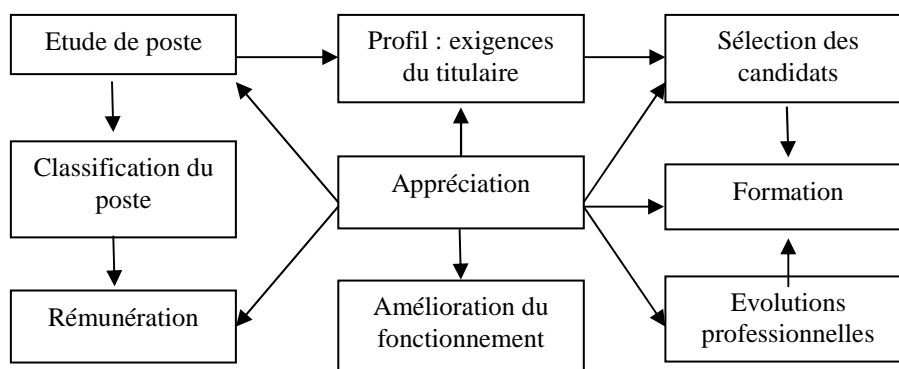
²⁷ Demarais C, « L'appréciation du personnel territorial, vecteur du discours de la modernisation des organisations publiques locales ? », les cahiers Lyonnais de recherche en gestion, n°19, Avril, 1998, p227-251.

Ce cadre d'analyse se décompose en plusieurs éléments clés ou composants correspondant chacun à une question essentielle.

La première question, la plus importante, est de déterminer la visée ou pourquoi apprécier ?

Nous pouvons schématiser la réponse à cette question comme suit :

Figure 1. Les visées de l'appréciation



Un processus d'évaluation peut offrir bien d'autres possibilités qu'une forme d'évaluation plus ou moins élaborée:

- Réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée.
- définir de nouveaux objectifs négociés et des plans d'action.
- faire adopter une stratégie.
- Gérer les ressources humaines en situant plus précisément les personnes en termes de compétences, de potentiel et de désir d'évolution.
- Faciliter l'évolution des métiers (gestion prévisionnelle de l'emploi).
- Faire évoluer les collaborateurs (gestion prévisionnelle des compétences).
- Renforcer l'adhésion.
- développer les motivations.
- Faire prendre en charge des responsabilités de management à chaque niveau hiérarchique.
- Accroître la cohésion entre les orientations individuelles et collectives.
- Instaurer une dynamique d'amélioration permanente de la qualité des contributions rendues, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Toutefois un bon système d'appréciation suppose aussi la réponse à d'autres questions comme : L'objet de l'appréciation ou apprécier quoi (La personne, les résultats, les comportements, les compétences, ou le potentiel) ? La fixation de ses objectifs engage l'entreprise devant son personnel et à des conséquences à terme sur leurs parcours professionnels.²⁸

²⁸ Claude Blanche ALLÈGRE, Anne Élisabeth ANDRAÉSSIAN, avec la participation de Séverine AUGRY, Marie BOUNY, Valérie NEUVEU, Sylvie PÉREIRA, Gestion des Ressources Humaines Valeur de l'immatériel.

On peut également résumer les composantes de l'appréciation dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3. Les composantes de l'appréciation

Visée	Pour quoi faire ?	Sanctionner le présent ? préparer la carrière ?
Objet	Apprécier quoi ?	Comportements, résultats, potentiel, personne...
Acteurs	Qui apprécie qui ?	Supérieur hiérarchique direct, collègue .
Procédure	comment faire ?	Quel support ? quel calendrier ? destinataires ?
référentiel	au nom de quoi ?	Loyauté au chef, conformité, coopération...

8. Choix des critères d'évaluation :

C'est à l'entreprise de savoir ce qu'elle souhaite apprécier. Le support ne revêt ni une forme unique, ni un contenu immuable. Les choix sont multiples, chaque entreprise construit son propre système qui répond à ses caractéristiques propres et à ses objectifs. L'entreprise peut construire un système prenant en compte une seule dimension ou construire un système hybride composé de plusieurs dimensions à la fois.

Pour les auteurs *C.Viswesvaran, D.S Ones, et F.L Schmidt (1996)*²⁹ un système efficace du rendement requiert un haut niveau de fiabilité et de validité, et il doit impliquer des résultats fiables qui ne varient pas en fonction de l'évaluateur ou du temps. De même pour *A. Petit et V. Haines, (1994)*³⁰ pour qu'un système soit fiable, un évaluateur devrait obtenir des résultats identiques à des périodes différentes, dans la mesure où le rendement de l'employé demeure stable. De plus comme principe les critères doivent être en phase avec les orientations stratégiques.

Les dimensions à évaluer (l'entretien d'évaluation):

Souvent décrié ou même redouté par certains, ça demeure le meilleur moyen, quand l'entretien individuel est bien mené, de faire le point avec son personnel. Mais ne doit pas être une procédure « *one shot* » il doit être suivi d'effets. C'est l'occasion pour un supérieur de recueillir des informations en direct de la part de ses collaborateurs, c'est aussi le moment de définir avec chaque collaborateur des axes de progrès, et objectifs correspondants en les complétant si cela s'avère nécessaire pour un suivi régulier des performances, et comme il doit respecter les dimensions suivantes³¹:

La conformité aux exigences liées à l'emploi.

- Permettre au collaborateur évalué de s'approprier le mode d'évaluation (questionnaire, guide...),
- Définir les compétences et caractéristiques professionnelles qui feront l'objet de l'évaluation.
- Déterminer les objectifs qualitatifs ou quantitatifs.
- Analyser le travail et mettre en place un référentiel de compétence par définition, pour chaque poste, des savoirs, savoir faire, et savoir être.
- Les contributions apportées lors de la participation à la conduite des projets.

Le résultat de l'évaluation servira de support concret à une analyse partagée avec l'évalué et à la construction d'un plan de développement qui donnera lieu à plusieurs types d'actions de formation, de mobilité et d'évolution professionnelle.

Éditions De Boeck s.a, 2008, Bruxelles, p127.

²⁹ C.Viswesvaran, D.S Ones et F.L Schmidt, « Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Ratings », Journal of Applied Psychology, Vol. 81, 1996, p.557-574.

³⁰ A. Petit, et V. Haines « Trois instruments d'évaluation du rendement », Gestion septembre 1994, P59-68

³¹ Christia Bailly « les relations humaines et l'entreprise », P30

8.2 Evaluer la conformité aux exigences de l'emploi

Le manager vérifie la conformité des actions réalisées par son collaborateur avec celles définies par l'organisation. Il se réfère à la définition de son emploi, quand aux activités et missions que le salarié affecté à cet emploi doit réaliser.

Il est donc important de joindre au support d'entretien la définition de l'emploi afin de vérifier que le collaborateur réalise bien les actions définies dans son emploi.

8.3 Evaluer la réalisation des objectifs

Le management par objectifs est un processus continu, au sein duquel hiérarchie et collaborateurs identifient les buts communs, définissent les domaines de responsabilité et les résultats attendus, les points de repère et les critères d'évaluation.

Plutôt qu'un système de contrôle, le management par objectifs (*MBO*) est un système de planification et d'optimisation du travail qui passe par l'optimisation des hommes.

Un progrès ne peut se mesurer que du point de vue de ce vers quoi nous essayons de progresser. Il est possible de fixer des objectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs à la condition de se doter d'indicateurs pertinents par rapport aux résultats demandés. Ceux-ci sont en partie quantifiables ou traduits par des situations, des événements, des comportements factoriels, observables et identifiables.

On peut distinguer deux grands types d'objectifs :

A. *Les objectifs de développement de l'organisation :*

Dans un contexte de forte concurrence, les organisations forcent les dirigeants à examiner toutes les facettes de la performance de leur organisation qui sont Généralement quantifiables et qui se rapportent à l'activité permanente de la personne ou de l'entité considérée. On en distingue plusieurs types :

1) **les objectifs de production** : ils s'expriment en quantités produites ou en chiffres d'affaires.

2) **Les objectifs d'efficacité** : ils caractérisent souvent les résultats à atteindre en matière de qualité des produits, satisfaction des clients, amélioration continue de la production, recherche et développement de nouveaux produits et des parts de marché, pour n'en nommer que quelques unes, *Périlleux, (2005)³²; St-Onge, (2007)³³; Waldman, (1994)³⁴* En effet la qualité a toujours été un objectif important depuis que l'homme fabrique des objets. Cependant le nouveau contexte de concurrence mondiale réanime cette quête de la qualité en demandant plus de formalisme dans son approche.

Dans cette perspective, le rôle de l'évaluation du rendement est central afin d'assurer la qualité et la survie de l'organisation, comme l'illustre *Therriault (2006)* lorsqu'il parle de la conception qu'ont les gestionnaires de cette pratique: « Mesurer et évaluer, c'est progresser ».

B. *Les objectifs de développement des personnes. :*

L'entreprise est soumise à une obligation des résultats, mesurés entre autres par l'intermédiaire de la rentabilité de chacun *De Gaulejac, (2005)³⁵* et qui se rapportent à la volonté de faire progresser les personnes. En mettant sur pied des plans de formation conçus non comme une fin en soi mais comme un moyen qui répond à la finalité première qui est celle du développement des compétences, qui entraînera le développement de l'entreprise

³² Périlleux T. Le déni de l'évaluation. *Travailler, 2005, 1*(13), 113-134.

³³ St-Onge, S. La mesure et le suivi de la performance organisationnelle : Une question de finance, de marketing et de ressources humaines. Montréal : Collection Racines du savoir. 2007 (pp. 42-44).

³⁴ Waldman, D. A. La gestion de la performance et la qualité totale. Montréal : Collection Racines du savoir, 1994, (pp. 45-61).

³⁵ De Gaulejac, V. La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social. Paris : Éditions du Seuil, 2005.

toute entière. Elle doit traduire la politique de formation dont les objectifs prennent en compte et anticipent l'évolution des entreprises à moyen terme. Elle ne doit plus se limiter à la fixation d'une liste d'actions aux finalités plus ou moins obscures et confuses à réaliser³⁶.

Selon *Edwards W. Deming*, toute mesure de contrôle doit viser essentiellement l'amélioration de la qualité du travail. Dans cette perspective, l'évaluation du rendement ne doit donc pas servir à contrôler mais plutôt à guider et à aider l'employé à mieux faire son travail.³⁷

9. Les caractéristiques des objectifs :

A chaque objectif fixé seront associés un résultat à atteindre, un délai et des moyens. Une marge de performance sera définie pour l'ensemble des objectifs. Pour un objectif quantitatif, le résultat à atteindre sera exprimé comme une valeur et lié à une plage de taux de réalisation possible, définissant un maximum réaliste et un minimum acceptable. De plus les objectifs respectent certaines caractéristiques énumérées comme suit :

- Spécifique à chaque personne
- Adaptés à l'environnement du poste et représentatifs de l'engagement individuel.
- Tendant vers un résultat et ne se limitant pas à indiquer une démarche ou une activité.

Réaliste. Il est inefficace de fixer des objectifs que chacun s'accorde à reconnaître comme irréalisables. Suivi, afin de savoir en permanence quel est le chemin parcouru et ce qu'il reste à faire. Aussi pour être encore plus pertinent les objectifs doivent être SMART, en d'autres termes : **S** : *significatif*, **M** : *mesurable*, **A** : *ambitieux*, **R** : *réaliste*, et **T** : *dans le temps*³⁸.

Définition du capital humain :

L'intérêt pour le développement des ressources humaines et de leurs compétences dans les entreprises repose sur une approche du personnel en terme de capital humain, car la théorie du capital humain est née des interrogations des économistes sur le rôle de la qualité du facteur travail dans la croissance économique, et c'est elle qui serait la véritable plus-value des ressources d'une entreprise. La croissance économique des pays développés a poussé les économistes à s'interroger sur le rôle de la qualité du facteur travail dans cette croissance. Elaboré par de grands économistes tels que: *Gary Becker (1964)*³⁹ et *Schultz (1961)*⁴⁰, certains, le font même remonter aux travaux *Adam Smith au XVIIIe* siècle. Dans cette analyse du capital humain les détracteurs reconnaissent la valeur de ce concept et rejettent les critiques qui considèrent que cette terminologie dévalorise la dignité humaine en assimilant les individus à des ensembles de connaissances et de compétences peu différentes d'une composante d'une machine. A leurs yeux, c'est tout le contraire car le concept insiste fortement sur l'importance du facteur humain dans les économies fondées sur les connaissances et les compétences. Pour faire la part des choses il est très important de distinguer entre les différentes formes du « Capital » employé dans les activités économiques, en particulier physique et humain. Et rien de mieux pour comprendre l'interaction entre les différentes formes du capital humain, que de tirer partie de chacune d'elles⁴¹.

³⁶ Carole Henry Bonnardel » La gestion des compétences prévoir en période d'incertitude », P61

³⁷ Gérard philippe Réhayenm, supervision et direction des ressources humaines, 3^{ème} édition, gaeten mourin éditeur, Montréal Canada, 2003, p171.

³⁸ Annick Cohen-Haegel, toute la fonction Ressources Humaines, Dunod, paris, 2010, p206

³⁹ Becker G.S., Human Capital, New York/ London, Columbia University Press, 1964, 2e édition, 1975

⁴⁰ Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement, L'investissement dans le capital humain, une comparaison internationale, Organisation de coopération et de développement économique, édition de l'OCDE, Paris, France, 1998.

⁴¹ Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement, L'investissement dans le capital humain, une comparaison internationale, Organisation de coopération et de développement économique, les éditions de L' OCDE, Pris, 1998, p10

Beaucoup de définitions ont été données pour mieux cerner le capital humain. Le capital humain comprend en effet tous les éléments intangibles que les salariés ont acquis tout au long de leur carrière et de leur formation et qu'ils apportent avec eux dans l'entreprise.

Afin de mieux gérer le capital humain il convient de comprendre la valeur apportée par chaque membre de l'entreprise, qu'on peut illustrer comme suit :

- les connaissances (savoir) :
- un réseau de relations : professionnel ou personnel
- les compétences (savoir faire) : intellectuelle, technique ou autre.
- l'expérience : un savoir faire acquis auparavant
- les valeurs (savoir être): tout ce qui fait et incarne le comportement de l'employé
- les aspirations : ce à quoi aspire l'employé que ce soit personnel ou professionnel

Afin de comprendre la différence entre la gestion des ressources humaines et la gestion du capital humain, **Benjamin Chaminade (2008)** a souligné l'importance du développement des compétences en considérant les collaborateurs de l'entreprise comme des individualités (et non pas comme les éléments d'un groupe), et d'un capital à gérer et à pérenniser ou comme des talents à couvrir et des potentiels à développer (et non plus comme des ressources à dépenser sans compter) dans le tableau suivant nous pouvons constater les différentes approches entre les ressources humaines et le capital humain ⁴² :

Tableau 4. Les différences entre ressources humaines et capital humain

Ressources humaines	Capital humain
Ressource	Capital
Gestion des compétences	Gestion par les compétences
Effectif	Individus
Formation gérée par l'entreprise	Formation gérée par le salarié
Satisfaction des clients	Satisfaction des salariés
Subir le marché	Anticiper les besoins
Ignorer les talents	Découvrir des talents
Relation de court terme	Fidéliser
Niveau support	Niveau stratégique
Management par contrôle	Management par délégation et autonomie
Performance immédiate	Performance sur le long terme
Fiche de poste figée	Description de fonction évolutive
Gestion de salaires	Gestion des salaires et des carrières
Emploi	Compétence

10. Capital humain et formation:

« **Il n'y a de richesses que d'hommes** » cette expression formulée par **Jean Bodin (1975)** et Transposée dans l'univers de l'entreprise et du management, peut s'incarner au travers de la notion de capital humain telle qu'elle a été développée à l'origine par **Schutz Et Becker** initialement et reprise depuis les années 1960 dans différents travaux.⁴³

Cette expression explique parfaitement combien les compétences, performances et implication des salariés sont depuis plus de trente ans parmi les variables les plus étudiées par les chercheurs en gestion des ressources humaines et en management des organisations. Dans le cadre d'une méta analyse réalisée en **1990, Mathieu et Zajac⁴⁴** relèvent déjà plus de 200

⁴² Benjamin Chaminade, Guide pratique RH et compétences, dans une démarche qualité, Afnor édition 2008, p12

⁴³ David Autissier *et al*, La Capacité De Transformation Comme Composante Du Capital Humain : Une Étude Exploratoire Dans Un Groupe Coté, *Management & Avenir*, n° 31, 2010/1, p. 95-117.

⁴⁴ Mathieu J. E. et Zajac D.M. "A Review and Meta-Analysis Of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment" *Psychological Bulletin*, 1990 Vol. 108 (2): p171-133.

articles sur l'implication organisationnelle, et *Morrow (1983)*⁴⁵ à recensé plus de trente définitions du concept « *qui partagent le fait de caractériser les liens entre un individu, le plus souvent un salarié, et une autre partie, le plus souvent une organisation dans laquelle il travaille* » *Charles Pauvers et Commeiras, (2002)*⁴⁶. L'homme, au-delà des capitaux et de la technique, constitue le facteur majeur du succès permettant à une firme d'accéder à une véritable différenciation⁴⁷.

L'usage des ressources humaines est au cœur du management, ou comment transformer le travail des hommes et des femmes qui constituent un réservoir inépuisable de compétences, en performance ? Telle est la question fondamentale. En utilisant le système de formation, les entreprises apportent une réponse à cette question *Bernard Galambaud (2001)* : le travail se transforme lorsque les salariés adoptent un comportement adéquat. Mais cette réponse appelle immédiatement une nouvelle question comment obtenir le comportement adéquat ? Le management des ressources humaines s'engage alors dans une quête historique⁴⁸.

La formation constitue l'un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines. Elle est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables parce qu'elle est un extraordinaire levier de développement de l'entreprise et des compétences de tout salarié.

Bien qu'il ne soit pas réductible à la formation, le capital humain lui est particulièrement associé. En dehors de ses effets fonctionnels, nul ne doute que si la formation contribue à développer des compétences, cela tient à ce qu'elle constitue un moyen d'action dont l'activation n'est remise en cause par aucun acteur. La formation est supposée profiter à tous et constitue donc un domaine autour duquel certains consensus peuvent facilement apparaître.

En premier lieu, la formation professionnelle profite d'une manière générale à l'ensemble de la société : diminution du taux de chômage et des effets négatifs qui s'ensuivent, atténuation des problèmes sociaux, dépenses publiques relativement faibles ; les citoyens s'intéressant davantage à la culture et à la politique, la population participe ainsi activement au processus de transformation économique et social limitant ainsi les problèmes qui y sont liés.

En second lieu, la formation profite à l'individu. Une personne dotée d'une bonne qualification professionnelle perçoit généralement des revenus plus intéressants qu'une personne sans formation professionnelle, mais ce n'est pas tout : une formation qualifiante apporte également d'autres avantages tels que la satisfaction dans le travail et la promotion sociale.

En troisième lieu, l'entreprise est également très intéressée par le niveau de formation de ses salariés. En ne cessant d'accroître son niveau d'exigence à l'embauche, elle cherche avant tout à garantir une adaptation continue des salariés aux mutations de travail. Pour l'employeur, la formation d'une manière générale et la formation spécifique plus

⁴⁵ Morrow P. « The Theory and Measurement of Work Commitment ». Greenwich, JAI Press, 1993.

⁴⁶ Charles Pauvers B. et Commeiras N. « L'implication Le Concept, Dans Neveu J.P. et Thevenet M. (eds). L'implication au travail. Paris, E.d. Vuibert, Collection Entreprendre : 2002, p43-69

⁴⁷ Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, Pratique et élément de théories, Gestion des ressources humaines, 3ème édition, Dunod, Paris, 2007, p473.

⁴⁸ Bernard Galambaud « Capital humain de l'ambiguïté des discours à la réalité des pratiques, le capital humain gestion et valorisation », *Revue des élèves des arts et métiers*, Paris, 2001, p13.

particulièrement revêt une grande importance puisqu'elle augmente la productivité de l'individu, ce qui peut par conséquent faire récupérer à l'entreprise le fruit de son investissement.

L'entreprise met le plus souvent l'accent sur la formation générale quand il s'agit de recruter et sur la formation propre à l'emploi quand il s'agit de faire évoluer les ressources humaines.⁴⁹ Dans une telle situation les seules entreprises qui réussiront seront celles qui auront su miser sur le développement de leurs ressources humaines, qui ne considéreront plus la formation comme une simple dépense sociale ni comme essentiellement un moyen de promotion sociale individuelle, mais comme un investissement productif à moyen terme.

La clé de la compétitivité n'est plus seulement le capital matériel mais surtout le capital intellectuel.

11. Valorisation du capital humain et dispositif de formation professionnelle : cas du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord : la Tunisie le Maroc, et l'Algérie.

De très nombreuses études ont démontré combien l'investissement en éducation était un investissement éminemment rentable. Le développement du capital humain dans des domaines clés tels que l'éducation favorise à terme une croissance économique et sociale, qui est aussi profitable à l'épanouissement personnel qu'au bien-être collectif.

Partant de ce constat les pays de la région *MENA*⁵⁰, qui font partie de ce qu'on appelle habituellement les pays émergents, ont fortement misé sur le développement du secteur de la formation professionnelle étant donné son impact important sur le développement sociétal qu'il induit. Ce constat est d'autant plus pertinent pour les pays en voie de développement.

L'entrée des pays de la région *MENA*, principalement la Tunisie le Maroc, l'Algérie dans une zone de libre échange avec l'Union européenne a fait en sorte que leur production fut soumise à la pression internationale et à la concurrence directe de pays déjà largement pourvus d'une main d'œuvre qualifiée : pas surprenant dans ces conditions que le développement du capital humain ait pris une telle importance afin de permettre une réponse adéquate à ce qui se révèle un enjeu économique et social de première importance.

A l'heure où les capitaux, les technologies, les systèmes productifs et les grands spécialistes se déplacent rapidement et sans contrainte, les pays qui tireront leur épingle du jeu sont ceux qui auront su miser sur le savoir, les compétences et la qualification de la main d'œuvre. De multiples enquêtes réalisées auprès des investisseurs au cours des dernières années ont révélé que l'une des premières préoccupations des décideurs de grands projets technologiques ou

⁴⁹ Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeure, Management des compétences, Réalisation concepts Analyse, Dunod, Paris 2002, p112.

⁵⁰ Moyen Orient et Afrique du Nord

industriels est désormais celle de la disponibilité d'une main-d'œuvre compétente et responsable.

Conscients de la valeur ajoutée par la formation, notamment la formation professionnelle, ces pays dont l'Algérie, n'ont cessé de multiplier et d'accepter de nombreux programmes d'aide et des financements de toutes formes (dons, subventions, ...) via de multiples programmes bilatéraux en coordination et collaboration avec les organismes internationaux et de nombreux bailleurs de fonds.

Ce développement s'est concrétisé durant toutes ces années par le financement de constructions nouvelles de centres de formation, la modernisation d'infrastructures, la fourniture d'équipements modernes, l'assistance technique, le transfert de compétences, et ce, sous de multiples formes visant toutes à mettre en place des dispositifs adaptés aux réalités nouvelles. Les programmes se sont diversifiés et multipliés : programmes d'insertion professionnelle, encouragement au travail indépendant, projet de formation en alternance allant d'un enseignement théorique à la pratique d'un métier en entreprise, mise en place de nouvelles façons de faire (approche par compétences, approche qualité, restructuration des dispositifs).

12. Les ressources humaines en Algérie état des lieux :

L'entreprise algérienne se trouve aujourd'hui confrontée à un problème de qualification de la main d'oeuvre et de la disponibilité des compétences pouvant exercer dans des domaines précis qui nécessitent une technicité et un niveau de management répondant aux exigences de la gestion moderne, surtout avec la présence en nombre important de firmes internationales dont le domaine d'intervention s'étend à l'ensemble des secteurs de l'économie et des finances.⁵¹

Les hommes, constituant naturellement, les ressources en charge de la conception et de la mise en œuvre, des politiques, des stratégies, comme des activités économiques. La disponibilité de ces ressources en quantité et qualité, ainsi que leur mise en œuvre, constituent un point focal de toute approche ciblant la promotion et le développement de l'économie nationale.

A cet effet et de façon générale, le management de ces ressources se fait, compte tenu d'une évaluation pertinente des besoins, en ressources aptes, que manifestent les différents métiers relevant des différents secteurs économiques. Car pour les entreprises les enjeux d'un système d'évaluation sont multiples, il permet de mettre en place une ressource humaine en phase avec les besoins de l'entreprise. C'est ainsi que ces besoins sont d'abord identifiés en ce qui concerne leur nature et leurs profils, puis évalués, au plan quantitatif par domaine de compétences et de spécialisation. Identifications et évaluations qui concernent les besoins actuels et futurs de l'économie. Identifications et évaluations qui sont suivis de la mise en œuvre de cursus de formation devant former les ressources aptes à couvrir les besoins identifiés.

⁵¹ Lamri Moussaoui, « Le système de formation dans le développement des compétences, l'expérience Algérienne », Comité Mondial pour les apprentissages tout au long de la vie, 01/2011, p4.

En Algérie ces identifications et évaluations des besoins, restent à faire. Ce qui confère aux actions de formation et de recrutement, opérées ou encours, un caractère aléatoire. En ce qui concerne les cursus de formation aux domaines du management des entreprises, actuellement en cours en Algérie, il y a lieu de noter, pour nombre d'entre eux, leur faible niveau d'adéquation aux métiers demandés. En effet et en ce qui concerne les formations de longue durée, qu'elles soient réputées qualifiantes ou diplômantes, elles sont, de caractère académique. De même l'exercice de ces métiers ne relève pas, pour les entrepreneurs des secteurs public et privé d'une longue pratique, ce qui limite d'autant la capacité des entrepreneurs et de leurs assistants à constituer un vivier d'expertise pour la transmission de savoir faire.

Ainsi il apparaît que l'offre en formation, en faveur du secteur économique, reste pour le moins faible, face à des besoins réputés énormes. Besoins qui restent encore à identifier avec précision et à évaluer pour fonder les nécessaires actions de formation et de spécialisation à conduire.

13. L'Algérie et système de formation

L'Algérie a entrepris, dans de nombreux domaines, une démarche d'adaptation à son ouverture au monde. Des efforts significatifs ont été consentis afin que l'économie du pays et sa main-d'œuvre tirent le plus grand profit de l'ouverture des marchés et puissent affronter avec confiance la concurrence internationale. Les dirigeants du pays savent pertinemment que la prospérité passe désormais par la capacité du système productif de répondre aux exigences sans cesse plus élevées des consommateurs à travers le monde pour des produits et des services novateurs et de haute qualité. Le succès de la transition de l'Algérie vers cet univers de concurrence mondiale réside dans l'accroissement de la capacité d'adaptation des entreprises et de la main-d'œuvre aux changements constants qui s'opèrent dans l'économie, les marchés et les milieux de travail.

Durant la dernière décade, la promotion des ressources humaines a constitué un choix stratégique pour l'Algérie. En vue d'améliorer le « capital » humain, le secteur de la formation professionnelle a bénéficié d'une série de réformes législatives, pédagogiques, financières et structurelles. Ces diverses actions visaient également à transformer l'image de la formation professionnelle pour la faire passer d'une voie de formation réservée aux étudiants en situation d'échec scolaire, une espèce de voie de service, dévalorisante et dévalorisée, à un parcours ayant une identité propre, relevant d'un chemin bien balisé et volontairement choisi. Elle est ainsi devenue en quelques années un pilier important du système éducatif Algérien.

Le système éducatif Algérien comprend plusieurs cycles : celui-ci a connu, depuis l'Indépendance, deux grandes phases de développement sous-tendues par des principes politiques qui se résument comme suit : l'enseignement de base à tous les enfants à partir de 6 ans et l'institution de l'école obligatoire d'une durée de 9 ans à partir de 1980, réparti sur deux cycles complémentaires, respectivement de six et de trois années⁵² ; un enseignement

⁵² Il existe des écoles des métiers pour les élèves ayant abandonné l'enseignement fondamental, qui dispensent une formation de fin d'étude à la fois technique et générale préparant au monde du travail.

secondaire de quatre années sanctionné par un baccalauréat donnant accès à l'enseignement supérieur, et enfin un enseignement supérieur avec une gamme variée de formations de premier, deuxième et troisième cycles⁵³. Il existe également des formations supérieures courtes, à finalité professionnelle, proposées par les Instituts supérieurs des études technologiques (ISET).

L'Algérie applique distinctement un enseignement professionnel ou formation professionnelle initiale, formation professionnelle continue et formation d'insertion et de reconversion. Ces catégories sont en effet peu utilisées et sont remplacées dans les différents rapports portant sur le dispositif d'ensemble par les concepts de :

- formation résidentielle, financée totalement par les pouvoirs publics ;
- formations mises en oeuvre par les entreprises ;
- formation de reconversion (réalisée en partenariat avec les acteurs privés et publics sur des financements de la Caisse nationale d'assurance chômage (CNAC) ;
- formations mises en oeuvre dans le cadre des instituts privés de formation et totalement prises en charge par les participants.

Cette différenciation correspond à des logiques de gestion financière et institutionnelle qui sont opératoires pour une bonne compréhension du fonctionnement du dispositif de formation professionnelle en Algérie.⁵⁴

Le plan de formation souvent conçu comme une fin en soi et non comme un moyen répond rarement à sa finalité première, il doit traduire la politique de formation dont les objectifs prennent en compte et anticipent l'évolution de l'entreprise à moyen terme.

De ce fait, la formation est souvent perçue comme une obligation légale, une oeuvre sociale, voire une solution miracle et non pas comme un moyen d'anticiper les impacts des mutations et d'accompagner les changements.

Or dans le contexte économique actuel, où dominant la montée des aléas, l'impératif de la compétitivité, est la nécessité d'adapter rapidement les ressources humaines. La formation des hommes et devenue un atout essentiel, elle aide les entreprises à relever les nouveaux défis économiques et sociaux, à se préparer à l'évolution des emplois et à gérer un capital de compétence pour maintenir ou renforcer leur compétitivité.

Dans ce cadre le plan de formation ne peut plus se limiter à la fixation d'une liste d'actions, aux finalités plus ou moins obscures et confuses à réaliser sur l'année à venir, il doit retrouver sa dimension réelle qui est celle d'un outil de gestion des compétences.

ZORA MAZARI (2011⁵⁵), montre dans ses travaux que sortir diplômé du système éducatif reste le meilleur atout pour accéder au marché du travail dans de bonnes conditions,

⁵³ 1^{er} cycle : 2 ans sanctionné par un diplôme de technicien ; 2^{ème} cycle : 2 ans sanctionné par une maîtrise ; 3^{ème} cycle : 2 ans menant à un DEA et préparant au doctorat.

⁵⁴ Les mécanismes de financement de la formation professionnelle : Algérie, Maroc, Sénégal, Tunisie, Agence Française de développement, N°14, 2005

un jeune ayant quitté le système éducatif (formation) en n'ayant pas obtenu un diplôme se retrouve plus exposé à la précarité et au chômage, que les diplômés qui en revanche restent moins exposés aux effets de la crise sur l'accès à l'emploi.

Face à la crise, les jeunes sont inégaux selon les formations qu'ils ont suivies et le niveau de diplôme qu'ils ont atteint. De façon générale, avoir un diplôme reste ainsi un atout fort pour accéder à un emploi dans de bonnes conditions, même s'il existe des nuances selon les spécialités, et les voies de formation. Plus le niveau de diplôme est élevé, plus l'accès à l'emploi est rapide, plus les emplois à durée indéterminée sont fréquentes, meilleures sont les rémunérations et plus faible est le risque de chômage.

14. La politique de développement du système de formation en Algérie.

109 millions d'euros, dont 60 millions provenant de l'Union européenne et 49 autres versés par la partie algérienne: tel est le budget consacré au financement du projet de développement de la formation professionnelle en Algérie. La contribution européenne est d'ailleurs la plus élevée que l'UE ait consacrée à ce secteur dans les pays de la Méditerranée. Cette initiative intervient dans le cadre des réformes lancées par l'Algérie, visant à améliorer ses services en matière de formation professionnelle. Néanmoins, face aux nombreuses contraintes rencontrées par ce programme ambitieux, l'aide de l'UE a été réduite en fin de compte à 45 millions d'euros, ramenant ainsi le budget global à 94 millions d'euros.

15.1 Assistance à la conception

Il faut dire que le gouvernement algérien accorde une grande importance à la formation professionnelle, dont les conséquences sont considérables sur le marché de l'emploi. L'Algérie a ainsi enregistré un progrès sans précédent en la matière, à même de concurrencer les pays européens, notamment en ce qui concerne le nombre de centres de formation, d'encadreurs et de formés. Mais toute la difficulté tient principalement à une gestion inappropriée du secteur. C'est pour cette raison que les effets de la formation professionnelle ne se font pas sentir autant qu'on l'espérait sur le marché de l'emploi et sur la dynamique économique dans le pays.

Mises en place dans le cadre de projets financés par l'UE, les réformes lancées par le gouvernement algérien visent ainsi à faire de la formation professionnelle un secteur à même de produire de nouvelles compétences au service des entreprises et du marché de l'emploi.

Près de 80 entreprises du secteur public ont bénéficié d'un soutien à la modernisation de leur gestion de ressources humaines. Un budget de 1,4 million d'euros a été consacré à cette action. La méthodologie de travail adoptée a consisté en une intervention sur le terrain, auprès des entreprises, en vue d'analyser, de comprendre leurs besoins et de préconiser les actions du plan de formation. Quant aux salariés bénéficiaires, ils sont encadrés et accompagnés pendant deux ans. L'action est entrée dans sa troisième année et pas moins de 4000 salariés devraient en bénéficier. Par ailleurs, une formation a été spécialement conçue pour les cadres moyens

⁵⁵ Zora Mazari, Virgine Meyer, Pascal Rouand, Florence Ryk, et Philippe Winnicki, « Marché du travail, le diplôme un atout gagnant pour les jeunes face à la crise », Problèmes économiques, La documentation Française, mercredi 8 juin 2011, Bimensuel, N°3021, p36.

dans les entreprises. Les ingénieurs, par exemple, ont pu mettre à niveau leurs connaissances scientifiques et technologiques. Ce qui, à en croire les responsables du projet, devrait avoir un impact positif sur le travail des 80 000 salariés employés par les entreprises publiques concernées.

15.2 Appui institutionnel

- **Deuxième volet du projet:** la création d'un Observatoire de l'emploi et de la formation professionnelle prévu par la loi d'orientation sur la formation professionnelle. Son rôle, et de Déceler et répertorier les besoins et attentes du marché de l'emploi en vue de faciliter la conception d'une politique nationale de formation, de définir les compétences requises sur le marché de l'emploi, en qualité et en quantité. Mis en route en 2001, cet observatoire doit donner un coup d'accélérateur aux autres instances concernées par la formation professionnelle, à savoir: l'Agence nationale de l'emploi en Algérie (*ANEM*) et le Centre d'études et de recherche sur les professions et les qualifications (*CERPEQ*), qui se définit comme étant un centre de compétence, d'expertise et de conseil dans le domaine des qualifications et du développement des ressources humaines.
- **Troisième volet:** la réorganisation du Fonds national de développement de l'apprentissage et de la formation continue (*FNAC*). Il s'agit d'un organisme national à caractère spécifique, créé dans les années 90 et chargé de la gestion des ressources financières issues des taxes relatives à l'apprentissage et la formation continue. Celles-ci sont fixées à 1% des bénéfices des entreprises; elles sont ensuite redistribuées pour financer la formation. Sauf que depuis son établissement, le *FNAC* n'a eu qu'un effet limité, ce qui justifie aujourd'hui la volonté de mener une restructuration de ce fonds, afin de sensibiliser les entreprises à la formation professionnelle. *L'INDEFOC*, Institut national de développement de la formation continue, a aussi bénéficié d'une action de soutien visant à améliorer les méthodes et les contenus de la formation, ainsi que les techniques d'évaluation et de contrôle.

Dans ce contexte, trois actions majeures étaient initialement prévues: d'abord, la mise en place de sessions de formation qui s'adressent aux formateurs pour Renforcer les compétences des formateurs et moderniser de la gestion des ressources humaines, ensuite la conception de nouvelles techniques de formation professionnelle; enfin, l'appui au développement de la formation dans certains secteurs pilotes pour lier la formation à la dynamique économique. En fait l'Algérie est un pays doté d'un système solide de formation professionnelle et il ne manque que les moyens et techniques appropriées pour optimiser son efficacité.

Conclusion

La compétitivité continue de faire la loi sur la planète. Ce n'est bien sur plus une nouvelle. Ce qui apparaît nouveau, c'est le terrain sur lequel des entreprises agissent désormais pour dégager des avantages compétitifs. Les leviers classiquement déployés tels que ceux des prix, des coûts et des structures de marché ne produisent plus suffisamment d'écart concurrentiel.

C'est ainsi en effet que certaines entreprises innovent dans des stratégies organisationnelles fondées sur la libéralisation de leur fonctionnement.

En conséquence, les entreprises sont contraintes de faire des ressources humaines un levier de performance en se dotant de moyens et d'outils pour mieux apprécier la contribution de chacun dans le processus de développement.

Ce nouveau levier stratégique apparaît comme une alternance à la compétitivité. Fini les organisations bétonnées et corsetées. On ne peut plus ignorer la contribution des ressources humaines dans les entreprises. Nous sommes entrés dans une ère de l'innovation et du changement interne et chacun doit être considéré à sa juste évaluation.

En somme, la mondialisation a mis sur le marché de nouveaux emplois à composition très différente des emplois dans le passé. Le besoin en main d'œuvre qualifiée est compétente était inévitable. C'est le dispositif de formation qui a pris la responsabilité de mettre à la disposition du système productif le plus grand nombre de travailleurs qualifiés.

Le système de formation a bien réalisé que le marché du travail est, dans le vrai sens du mot, un marché, c'est-à-dire un mécanisme régi par l'offre et la demande de main-d'œuvre.

Bibliographie :

Alain D'Iribane, La compétitivité défi sociale, enjeu éducatif, Préface d'Antoine Riboud, Post face de Yannick Simbron, Presse du CNRS, Edition, 1991, p150

Alan Fustec et Jacques Fradin, L'entreprise neuronale, comment maîtriser les émotions et les automatismes pour une entreprise plus performante, les éditions d'Organisation, Paris 2001, p2.

Bernard Galambaud « Capital humain de l'ambiguïté des discours à la réalité des pratiques, le capital humain gestion et valorisation », Revue des élèves des arts et métiers, Paris, 2001, p13.

Benjamin Chaminade, Guide pratique RH et compétences, dans une démarche qualité, Afnor édition 2008, p12.

Becker G.S., Human Capital, New York/ London, Columbia University Press, 1964, 2e édition, 1975

Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement, L'investissement dans le capital humain, une comparaison internationale, Organisation de coopération et de développement économique, les éditions de L' OCDE, Paris, 1998, p10.

Charles Pauvers B. et Commeiras N. « L'implication Le Concept, Dans Neveu J.P. et Thevenet M. (eds). L'implication au travail. Paris, E.d. Vuibert, Collection Entreprendre : 2002, p43-69

Dimitri Weiss et collaborateurs, La fonction des ressources humaines, éditions d'Organisation, Paris 1993

David de la croix, Frédéric Doquier, capital humain et dualisme sur le marché du travail, Bruxelles de Boeck, 2002, vol01, p357.

David Autissier et al, La Capacité De Transformation Comme Composante Du Capital Humain : Une Étude Exploratoire Dans Un Groupe Coté, Management & Avenir, n° 31, 2010/1, p. 95-117.

Jean Paul Jués, spécialité groupe HEC, Gestion des ressources humaines, principes et points clés, Ellipses Edition Marketing, 2002, P24

Jean -Paul Dumond, « l'Appréciation des Personnels », Evaluer n'est pas expliciter, Revue Française de Gestion, 2006/3, n 162, p21-34.

Jean Paul Jués, Groupe spécialité HEC, Gestion des ressources Humaines, principes et points clés, Ellipses édition, Paris, 2002, p27.

Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, Management des compétences, Réalisation concepts Analyse, Dunod, Paris 2002, p 112.

Herzberg F. *Work and the Nature of Man*, The World Publishing Company, Cleveland, OH. 1966

Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeure, *Pratique et élément de théories, Gestion des ressources humaines*, 3ème édition, Dunod, Paris, 2007, p473.

Likert R. *New Patters of Management*, Harper & Row, New York, NY.1961

Lamri Moussaoui, « Le système de formation dans le développement des compétences, l'expérience Algérienne », Comité Mondial pour les apprentissages tout au long de la vie, 01/2011, p4.

L'évolution de la fonction ressources humaines, une analyse sur la base, des offres d'emploi, professeur IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, journée national des IAE, 2002, Paris

Les mécanismes de financement de la formation professionnelle : Algérie, Maroc, Sénégal, Tunisie, Agence Française de développement, N°14, 2005.

Mohamed BAYAD (Université Nancy 2) Guy Arcand (Université d'Ottawa), Michel Arcand (Université du Québec à Trois-Rivières) et Nada Allani (Université Nancy 2), *Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles Revue internationale des relations de travail*, janvier 2004, Volume 2, N°1, p74-93.

McGregor D. *The Human Side of Enterprises*, McGraw-Hill, New York, NY. 1960.

Maslow A. *Motivation and Personality*, Harper, New-York.1954

Mayo E. *The Social Problems of an Industrial Civilisation*, Rutledge, London, 1949

Michel S. « Peut on gérer les motivations », Vendôme, PUF, 1989.

Mathieu J. E. et Zajac D.M. "A Review and Meta-Analysis Of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment" *Psychological Bulletin*, 1990 Vol. 108 (2): p171-133.

Morrow P. « The Theory and Measurement of Work Commitment ». Greenwich, JAI Press, 1993.

Pettigrew A. Whip R. *Managing Change for Competitive Success*, Basil Blackwell, Oxford, England, 1991.

Peters T.J. et Waterman R.H. *Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York, NY. 1982.

Prinder C.C. *Worm Motivation: Theory, Issues and Application*. Glenview, Scott Foresman, 1984.

Locke E. A. et Latham G. P. « Good setting a motivational technique that works, Englewood Cliffs, Prentice-Hall. 1984.

Roethlisberger F. J, Dickson W.J, *Management and the worker*, Cambridge (Mass.), Harvard University press, 1939.

Uluslararasi .sosyal- Tirmalar Ara Dergisi, le journal of social Reasearch International, Volume 2/9 Automne 2009

Vincent Couderet, *le marketing social: une nouvelle dimension ressources humaines*, Evolution de la fonction ressources humaines, 2000, RH concept SARL.

Zora Mazari, Virginie Meyer, Pascal Rouand, Florence Ryk, et Philippe Winnicki, « Marché du travail, le diplôme un atout gagnant pour les jeunes face à la crise », *Problèmes économiques*, La documentation Française, mercredi 8 juin 2011, Bimensuel, N°3021, p36.